

Motivasi dan Kompetensi sebagai Prediktor Kinerja Guru: Studi Mediasi oleh Perilaku Kerja Inovatif

Rachma Awallya Mustajabah¹, Suhermin^{2*}

^{1,2} Sekolah Tinggi Ilmu Ekonomi Indonesia (STIESIA), Surabaya, Indonesia

Abstrak

Penelitian ini bertujuan untuk menguji pengaruh motivasi kerja terhadap kinerja guru, dan pengaruh kompetensi terhadap kinerja guru, dan innovative work behavior guru SMA Muhammadiyah 3 Surabaya, serta pengaruh innovative work behavior terhadap kinerja guru pada SMA Muhammadiyah 3 Surabaya. Penelitian ini menggunakan metode kuantitatif dan teknik pengambilan sample menggunakan teknik sampling jenuh yaitu pengambilan sampel yang menggunakan seluruh jumlah populasi sebagai sampel sehingga sampel sejumlah 30 guru. Dengan menggunakan teknik analisis program Partial Least Square (PLS) 3.0 Hasil dari penelitian ini adalah Motivasi Kerja berpengaruh positif namun tidak signifikan terhadap Kinerja Guru, Kompetensi berpengaruh positif dan signifikan terhadap Kinerja Guru, Motivasi Kerja berpengaruh positif dan signifikan terhadap Innovative Work Behavior pada SMA Muhammadiyah 3 Surabaya, Kompetensi berpengaruh positif namun tidak signifikan terhadap Innovative Work Behavior, serta Innovative work Behavior berpengaruh positif dan signifikan terhadap Kinerja Guru pada SMA Muhammadiyah 3 Surabaya.

Kata kunci: Motivasi Kerja, Kompetensi, Innovative Work Behavior, Kinerja Guru

Abstract

This research examines the effect of work motivation, competence, and innovative work behavior on teacher performance at SMA Muhammadiyah 3 Surabaya. The research applies quantitatively. Furthermore, the data collection technique used saturated sampling, in which all members of the population were a sample. In line with that, there were 30 teachers as the samples. The data analysis technique used Partial Least Square (PLS) 3.0. The result shows that work motivation has a positive but insignificant effect on teacher performance. However, competence has a positive and significant effect on teacher performance. Likewise, work motivation has a positive and significant effect on innovative work behavior at SMA Muhammadiyah 3 Surabaya. In contrast, competence has a positive but insignificant effect on innovative work behavior. In addition, innovative work behavior has a positive and significant effect on teacher performance at SMA Muhammadiyah 3 Surabaya.

Keywords: work motivation, competence, innovative work behavior, and teacher performance.

Korespondensi:

Suhermin
(suhermin@stiesia.ac.id)

Submit: 15-04-2025

Revisi: 20-05-2025

Diterima: 15-06-2025

Terbit: 22-06-2025



1. Pendahuluan

Sumber daya manusia merupakan faktor yang harus diperhatikan karena memiliki peran yang penting untuk keberhasilan suatu organisasi. Organisasi perlu memperhatikan kualitas sumber daya manusia yang dimiliki. Sebab, sumber daya manusia mempengaruhi cepat atau lambatnya suatu organisasi untuk mencapai tujuannya. Suatu organisasi harus bisa mengelola dan memfokuskan sumber daya manusianya dengan baik untuk memberikan kinerja yang optimal. Sumber daya manusia berperan penting juga dalam suatu Lembaga Pendidikan seperti halnya pada sekolah yang memerlukan adanya pengelolaan sumber daya manusia yang

efektif untuk meningkatkan kinerja organisasi. Suhermin et al., (2025) menyatakan bahwa karyawan juga menghadapi tantangan dalam menyeimbangkan tanggung jawab keluarga dengan keinginan untuk meraih kesuksesan karier dan aktualisasi diri. Tercapainya kinerja yang optimal, suatu organisasi perlu mengetahui upaya-upaya apa yang harus dilakukan sehingga dapat mengembangkan kompetensi dan menjalankan peran serta tugas dengan baik. Menurut Adriansyah et.al (2022), para pendidik dan tenaga kependidikan di sekolah memiliki peranan penting dalam memastikan bahwa perencanaan dan program pengembangan pendidik berjalan dengan baik. Keberhasilan organisasi sangat bergantung pada individu yang berkinerja tinggi, dan individu yang mampu bekerja secara efektif cenderung merasakan kepuasan kerja dan rasa keberhasilan pribadi (Suhermin, et al., 2024)

Pendidikan salah satu hal yang penting untuk melahirkan sumber daya manusia yang baik dan kompeten. Pendidikan sering kali dijadikan tolak ukur dari maju atau mundurnya suatu Negara. Pendidikan menjadi kebutuhan dasar manusia, akan tetapi kebutuhan ini belum terpenuhi secara maksimal karena masih banyak lulusan pendidikan formal yang belum memenuhi standar peluang kerja yang tersedia. Oleh karena itu, untuk meningkatkan mutu pendidikan berjalan dengan baik sangat diperlukan sumber daya manusia yang handal, salah satunya adalah guru profesional yang di dukung oleh berbagai faktor mendasar seperti kebijakan, kelengkapan, sarana prasarana, kinerja guru, dan faktor lainnya. Kinerja guru merupakan hasil kerja nyata yang memperlihatkan cara seorang guru dalam menjalankan tanggung jawabnya serta tugasnya dalam proses Pendidikan.

Menurut Salahuddin et al., (2018) guru mempunyai pengaruh terhadap kualitas Pendidikan, maka kinerja guru menjadi hal penting untuk menentukan kualitas pendidikan sebab guru menjadi peran utama secara langsung di sekolah dalam proses pembelajaran siswa. Kinerja merupakan hasil capaian seorang karyawan dalam melaksanakan tugas dan pekerjaan dengan waktu tertentu berdasarkan tolak ukur yang telah ditetapkan untuk pekerjaan tersebut (Pianda, 2018). Oleh karena itu, kinerja guru dapat disimpulkan sebagai kemampuan guru dalam menjalankan tugas sebagai tenaga pendidik. Selain itu, guru juga harus mampu menghadapi tantangan pada setiap pembaruan rangkaian pembelajaran yang telah ditetapkan dalam kurikulum.

Saat ini, dunia pendidikan di Indonesia sedang mengalami perubahan kurikulum dari Kurikulum 2013 menuju Kurikulum Merdeka, pembaruan dalam Kurikulum pada Kurikulum Merdeka Belajar menuntut guru agar mampu mengelola dan melakukan introspeksi serta gambaran pembaruan untuk mengembangkan proses pembelajaran dengan memanfaatkan teknologi yang ada. Pada Kurikulum Merdeka ini lebih sederhana karena akan fokus pada materi dan pengembangan kompetensi peserta didik (Setiawan dan Sofyan, 2022). Berdasarkan hasil wawancara dengan Wakil Kepala Sekolah, diketahui bahwa terdapat kendala dalam penyesuaian kurikulum. Hal ini berpengaruh pada penurunan kinerja guru yang tercermin dalam Rekapitulasi Penilaian Kinerja Guru tahun ajaran 2023/2024.

Tabel 1. Rekapitulasi Penilaian Kinerja Guru SMA Muhammadiyah 3 Surabaya Tahun 2023/2024

| Uraian | Target | Realisasi | Kemangkiran |
|---------------------|--------|-----------|-------------|
| 1. Pencapaian tugas | | | |
| a. Pembuatan RPP | 100% | 100% | 0% |
| b. Penyelesaian RPP | 100% | 85% | 15% |
| c. Evaluasi RPP | 100% | 85% | 15% |
| 2. Tanggung Jawab | 100% | 90% | 10% |
| 3. Prakarsa | 100% | 80% | 20% |
| 4. Kepemimpinan | 100% | 97% | 3% |
| 5. Kerjasama | 100% | 97% | 3% |

Sumber : SMA Muhammadiyah 3 Surabaya Tahun 2023/2024

Data menunjukkan bahwa terjadi kemangkiran sebesar 15% pada indikator penyelesaian dan evaluasi RPP, 10% pada tanggung jawab, 20% pada prakarsa, serta 3% pada indikator kepemimpinan dan kerjasama. Fakta ini menunjukkan bahwa masih terdapat tantangan dalam membentuk perilaku kerja inovatif dan meningkatkan kinerja guru secara menyeluruh. Selain itu, pelaksanaan Kurikulum Merdeka yang mengharuskan siswa memilih mata pelajaran sesuai minatnya menuntut guru untuk mampu merancang metode pembelajaran yang lebih fleksibel dan kreatif. Sayangnya, metode pembelajaran yang digunakan oleh sebagian guru masih cenderung sama dengan metode sebelumnya, sehingga menghambat adaptasi terhadap kurikulum baru. Hal lain yang disampaikan yaitu pentingnya merubah mindset tiap guru agar terdorong untuk mengembangkan dan mempunyai inovasi baru dalam menjalankan proses pembelajaran sesuai dengan kurikulum yang baru saat ini, sehingga siswa dapat menerima dengan baik sesuai kemampuan yang dimilikinya. Hal tersebut menyatakan bahwa perlunya peningkatan Innovative Work Behavior atau perilaku kerja Inovatif pada setiap guru agar

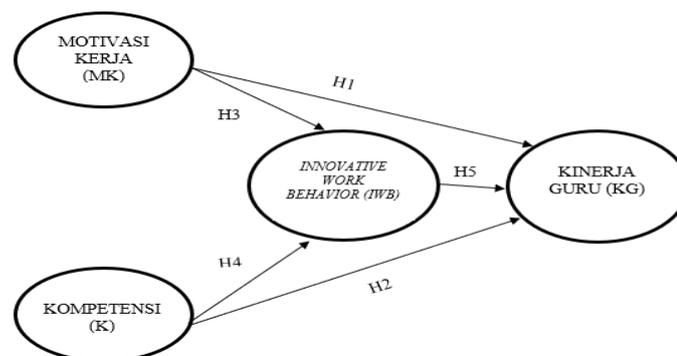
membantu mengembalikan performa guru dalam proses pembelajaran menjadi lebih baik sehingga dapat menghasilkan kinerja yang baik juga.

Menurut penelitian Nurdin (2022) bahwa perilaku kerja inovatif sangat dibutuhkan pada seorang tenaga pengajar untuk menghadapi perkembangan zaman yang menuntut para tenaga pengajar untuk selalu berperilaku inovatif dalam membantu siswa mempersiapkan diri untuk menghadapi tantangan di masa depan. Untuk mendorong seorang guru dalam menciptakan inovasi pastinya memerlukan kompetensi kerja yang tinggi agar dapat terciptanya inovasi-inovasi baru dalam proses pembelajaran serta kinerja yang baik juga. Kompetensi merupakan suatu keahlian dan kemampuan yang dimiliki seseorang dalam pekerjaan tertentu. Kompetensi yang dimiliki harus mampu melaksanakan strategi dan sistem kerja dengan baik (Jannati dan Suhermin, 2024). Kompetensi sangat penting juga dalam menjalankan profesi termasuk profesi guru. Oleh karena itu, kompetensi merupakan sebuah aset untuk mendidik generasi penerus bangsa agar menjadi seseorang yang berkualitas (Manang, 2020:144). Untuk meningkatkan kompetensi juga membutuhkan motivasi yang tinggi agar menghasilkan kinerja yang baik juga. Motivasi kerja guru merupakan dorongan atau alasan yang dapat mempengaruhi guru untuk melakukan tugas dengan baik dan kualitas yang baik. Guru yang termotivasi dapat memberikan dampak positif terhadap siswa dalam proses pembelajaran. Menurut Anggraeni (2018:43), jika motivasi yang dimiliki tinggi dan mampu memenuhi kebutuhan-kebutuhan pendidik maka dapat meningkatnya semangat kerja guru sehingga dapat menghasilkan kinerja yang bermanfaat dan sukses dalam pencapaian organisasi.

Berdasarkan latar belakang diatas didapatkan rumusan masalah dalam penelitian ini sebagai berikut: (1). Apakah motivasi kerja berpengaruh terhadap kinerja guru pada SMA Muhammadiyah 3 Surabaya? (2). Apakah kompetensi berpengaruh terhadap kinerja guru pada SMA Muhammadiyah 3 Surabaya? (3). Apakah motivasi kerja berpengaruh terhadap innovative work behavior pada SMA Muhammadiyah 3 Surabaya? (4). Apakah kompetensi berpengaruh terhadap innovative work behavior pada SMA Muhammadiyah 3 Surabaya? (5). Apakah innovative work behavior berpengaruh terhadap kinerja guru pada SMA Muhammadiyah 3 Surabaya?

Kerangka Konseptual

Kerangka konseptual pada penelitian ini yaitu menjelaskan faktor-faktor yang mempengaruhi Kinerja Guru, maka kerangka berpikir dapat disusun yakni sebagai berikut :



Gambar 1. Kerangka Konsep Penelitian

Pengembangan Hipotesis

Pengaruh Motivasi Kerja terhadap Kinerja Guru

Motivasi kerja adalah bagaimana seorang guru mempunyai keinginan dan terdorong untuk dapat memberikan kemampuan serta memaksimalkan kinerjanya agar proses pembelajaran dapat tersalurkan dengan baik oleh siswa. Menurut Farida dan Hartono (2016:24), motivasi merupakan sesuatu yang mendukung perilaku seseorang, menyalurkan, dan menyebabkan agar ingin bekerja dengan giat dan mempunyai antusias tinggi untuk mencapai hasil yang maksimal. Penelitian yang dilakukan Lestari et al., (2024), adanya pengaruh positif dan signifikan antara motivasi kerja terhadap kinerja guru sedangkan menurut Markonah dan Sunarto (2014), motivasi kerja tidak berpengaruh signifikan terhadap kinerja guru.

H1 : Motivasi kerja berpengaruh positif dan signifikan terhadap kinerja guru

Pengaruh Kompetensi terhadap Kinerja Guru

Pada setiap organisasi termasuk suatu pendidikan terdapat kemampuan guru yang diharapkan dapat berpengaruh terhadap kinerja yang akan diberikan seorang guru terhadap siswanya. Menurut Zannah et al., (2022), kompetensi merupakan karakter seseorang yang dihubungkan dengan hasil yang diperoleh dalam suatu

pekerjaan. Hasil penelitian Kasim (2018) menyatakan terdapat pengaruh positif dan signifikan antara kompetensi terhadap kinerja guru sedangkan menurut Islamia (2021) menyatakan kompetensi tidak berpengaruh signifikan terhadap kinerja guru.

H2 : Kompetensi berpengaruh positif dan signifikan terhadap Kinerja Guru.

Pengaruh Motivasi Kerja terhadap Innovative Work Behavior

Motivasi dapat berpengaruh terhadap seseorang dalam mengembangkan kompetensi, motivasi yang ada dalam diri seseorang (intrinsik) dapat berupa pengembangan, pengakuan, dan tanggung jawab. Motivasi intrinsik adalah kemampuan untuk mengarahkan individu agar dapat bekerja dengan baik. Menurut Saefudin (2023), dengan motivasi intrinsik dapat menunjukkan untuk kepentingan sendiri, atau bisa dikatakan motivasi biasanya datang dari penunjukan perilaku itu sendiri. Penelitian Fathiyah et al., (2022), terdapat pengaruh positif dan signifikan antara motivasi kerja terhadap innovative work behavior sedangkan menurut Nurmala dan Mashuri (2025), motivasi tidak berpengaruh terhadap innovative work behavior atau perilaku kerja inovatif.

H3: Motivasi kerja berpengaruh positif dan signifikan terhadap innovative work behavior

Pengaruh Kompetensi terhadap Innovative Work Behavior

Kompetensi merupakan kemampuan seseorang dalam melaksanakan tugas dan tanggung jawab dengan baik. Kompetensi dapat diperoleh melalui pelatihan dan pengembangan, pengalaman kerja, serta pendidikan yang tinggi. Kompetensi yang dimiliki seperti pada tingkat pendidikan yang tinggi dapat mempengaruhi perilaku kerja inovatif (Erwan et al., 2024). Oleh karena itu, semakin tingginya pendidikan maka akan tinggi juga perilaku kerja inovatif yang dapat dilakukan. penelitian Erwan et al., (2024), terdapat pengaruh positif dan signifikan antara kompetensi terhadap innovative work behavior sedangkan menurut Sudiyani dan Sawitri (2021), kompetensi berpengaruh negatif dan tidak signifikan terhadap perilaku inovasi atau innovative work behavior.

H4: Kompetensi berpengaruh positif dan signifikan terhadap innovative work behavior.

Pengaruh Innovative Work Behavior Terhadap Kinerja Guru

Innovative work behavior atau perilaku kerja inovatif merupakan sikap dalam menciptakan dan menerapkan ide ide baru pada suatu pekerjaan tertentu.. Menurut Nurdin (2022), Innovative work behavior atau perilaku kerja inovatif menunjukkan pada kemampuan individu dalam mengidentifikasi suatu permasalahan dan menghasilkan konsep baru sehingga dapat menerapkan konsep tersebut menjadi metode baru yang dapat bermanfaat bagi organisasi. Selanjutnya menurut Bannay et al., (2020), Innovative work behavior atau perilaku kerja inovatif merupakan pengejaran terhadap konsep baru sehingga penggunaan konsep-konsep ini dapat meningkatkan produktivitas seseorang pada organisasi. Penelitian Adawiah (2024), terdapat pengaruh innovative work behavior terhadap kinerja guru sedangkan menurut Jannati dan Suhermin (2024), innovative work behavior tidak berpengaruh terhadap kinerja pegawai.

H5: Innovative work behavior berpengaruh positif dan signifikan terhadap kinerja guru

2. Metode

Penelitian ini jenis penelitian yang digunakan peneliti adalah dengan menggunakan metode Kuantitatif. Menurut Sugiyono (2018:14), metode kuantitatif merupakan metode yang berlandaskan pada filsafat positivisme atau mengandalkan empiris yang digunakan dalam meneliti suatu populasi atau sampel tertentu, Penelitian kuantitatif meliputi survei, eksperimen, dan kuesioner. Populasi dalam penelitian ini adalah Guru pada SMA Muhammadiyah 3 Surabaya yang berjumlah 30 Guru tetap. Berdasarkan hal tersebut populasi dari penelitian ini adalah seluruh Guru tetap pada sekolah SMA Muhammadiyah 3 Surabaya sebanyak 30 orang. Sampel yang digunakan dalam penelitian ini adalah seluruh guru SMA Muhammadiyah 3 Surabaya yang berjumlah 30 orang guru. Sehingga Teknik pengambilan sampel yang digunakan oleh penulis yaitu sampling jenuh dimana semua populasi dijadikan sampel.

Teknik pengumpulan data yang digunakan penelitian ini adalah dengan menyebarkan kuesioner. Kuesioner akan dibuat yang berisi beberapa pertanyaan atau pernyataan yang akan di sebarakan kepada seluruh guru SMA Muhammadiyah 3 Surabaya sebagai pengisi kuesioner dan mengikuti tata cara ataupun panduan pada kuesioner yang memiliki suatu skala pengukuran yang digunakan dalam penelitian ini yaitu skala likert. Dalam penelitian ini menggunakan jenis data subjek (Self-Report Data) dimana jenis data penelitian ini berupa opini,sikap,pengalaman atau karakteristik seseorang yang menjadi subjek penelitian (responden). Dalam penelitian ini, sumber data yang digunakan ada dua jenis data yaitu data primer dan data sekunder. Data primer adalah data yang diperoleh langsung dari responden yang menjadi sasaran penelitian. Sedangkan data sekunder

merupakan data yang diperoleh dari sumber selain responden yang menjadi sasaran penelitian.

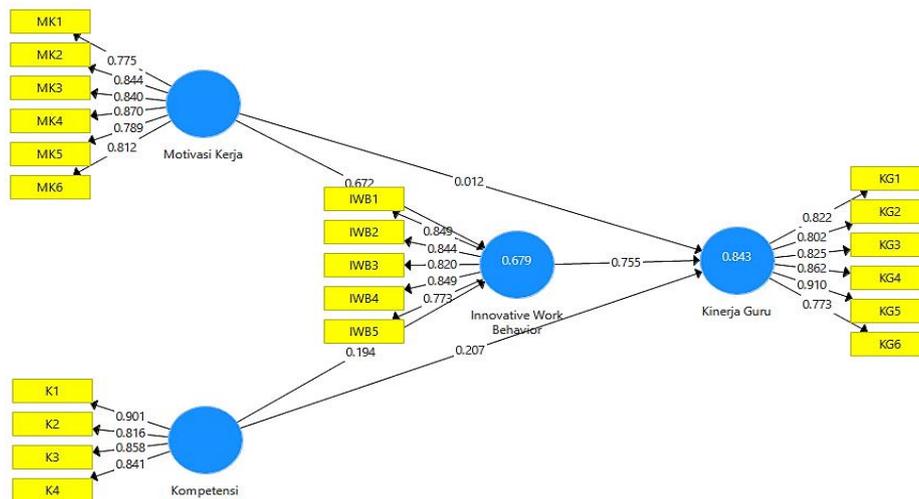
Teknik analisis data yang digunakan yaitu Partial Least Square (PLS). PLS adalah bagian dari Structural Equation Modelling (SEM). PLS-SEM dapat digunakan untuk menganalisis dan menjelaskan ada atau tidaknya hubungan antar variabel yang digunakan.

3. Hasil dan Pembahasan

3.1 Hasil Penelitian

Model Pengukuran (Outer Model)

Dalam penelitian ini, dilakukan analisis menggunakan metode Partial Least Square (PLS) untuk menilai sejauh mana pengaruh motivasi kerja dan kompetensi terhadap kinerja guru dengan mediasi innovative work behavior. Berikut ditampilkan grafik algorithm guna melihat koneksi antara variabel laten yaitu:



Gambar 2. Grafik Algorithm

Uji Validitas

Uji Validitas Konvergen (Convergent Validity)

Berikut merupakan hasil uji validitas konvergen dalam penelitian ini yaitu:

Tabel 2. Hasil Uji Validitas Konvergen "Outer Loading"

| Indikator | Innovative Work Behavior | Kinerja Guru | Kompetensi | Motivasi Kerja | Keterangan |
|-----------|--------------------------|--------------|------------|----------------|------------|
| IWB1 | 0,849 | | | | Valid |
| IWB2 | 0,844 | | | | Valid |
| IWB3 | 0,820 | | | | Valid |
| IWB4 | 0,849 | | | | Valid |
| IWB5 | 0,773 | | | | Valid |
| K1 | | | 0,901 | | Valid |
| K2 | | | 0,816 | | Valid |
| K3 | | | 0,858 | | Valid |
| K4 | | | 0,841 | | Valid |
| KG1 | | 0,822 | | | Valid |
| KG2 | | 0,802 | | | Valid |
| KG3 | | 0,825 | | | Valid |
| KG4 | | 0,862 | | | Valid |
| KG5 | | 0,910 | | | Valid |
| KG6 | | 0,773 | | | Valid |
| MK1 | | | | 0,775 | Valid |
| MK2 | | | | 0,844 | Valid |
| MK3 | | | | 0,840 | Valid |
| MK4 | | | | 0,870 | Valid |

| Indikator | <i>Innovative Work Behavior</i> | Kinerja Guru | Kompetensi | Motivasi Kerja | Keterangan |
|-----------|---------------------------------|--------------|------------|----------------|------------|
| MK5 | | | | 0,789 | Valid |
| MK6 | | | | 0,812 | Valid |

Sumber: Data Primer, diolah 2025

Berdasarkan hasil pengujian pada tabel 2 menunjukkan bahwa setiap indikator yang berhubungan dengan variabel motivasi kerja, kompetensi, innovative work behavior, dan kinerja guru memiliki nilai outer loading \geq 0,7. Temuan ini mengindikasikan bahwa data dalam penelitian ini telah memenuhi kriteria validitas konvergen, sesuai dengan standar analisis yang digunakan.

Uji Validitas Diskriminan

Pada pengujian validitas diskriminan dapat ditunjukkan sebagai berikut :

Tabel 3. Hasil Validitas Diskriminan “Cross Loading”

| Indikator | <i>Innovative Work Behavior</i> | Kinerja Guru | Kompetensi | Motivasi Kerja | Keterangan |
|-----------|---------------------------------|--------------|------------|----------------|------------|
| IWB1 | 0,849 | 0,687 | 0,570 | 0,688 | Valid |
| IWB2 | 0,844 | 0,725 | 0,438 | 0,730 | Valid |
| IWB3 | 0,820 | 0,820 | 0,527 | 0,617 | Valid |
| IWB4 | 0,849 | 0,742 | 0,701 | 0,702 | Valid |
| IWB5 | 0,773 | 0,765 | 0,576 | 0,624 | Valid |
| K1 | 0,561 | 0,627 | 0,901 | 0,568 | Valid |
| K2 | 0,529 | 0,555 | 0,816 | 0,646 | Valid |
| K3 | 0,637 | 0,645 | 0,858 | 0,782 | Valid |
| K4 | 0,593 | 0,657 | 0,841 | 0,478 | Valid |
| KG1 | 0,767 | 0,822 | 0,617 | 0,562 | Valid |
| KG2 | 0,818 | 0,802 | 0,499 | 0,521 | Valid |
| KG3 | 0,788 | 0,825 | 0,517 | 0,621 | Valid |
| KG4 | 0,672 | 0,862 | 0,715 | 0,688 | Valid |
| KG5 | 0,824 | 0,910 | 0,734 | 0,803 | Valid |
| KG6 | 0,631 | 0,773 | 0,559 | 0,683 | Valid |
| MK1 | 0,565 | 0,562 | 0,427 | 0,775 | Valid |
| MK2 | 0,698 | 0,758 | 0,520 | 0,844 | Valid |
| MK3 | 0,691 | 0,599 | 0,637 | 0,840 | Valid |
| MK4 | 0,657 | 0,609 | 0,648 | 0,870 | Valid |
| MK5 | 0,666 | 0,615 | 0,685 | 0,789 | Valid |
| MK6 | 0,717 | 0,656 | 0,645 | 0,812 | Valid |

Sumber: Data Primer, diolah 2025

Dari hasil cross loading pada tabel 3 menunjukkan bahwa semua konstruk atau variabel laten telah mencapai validitas diskriminan yang memadai. Dengan kata lain, indikator dalam setiap blok konstruk memiliki kualitas yang lebih baik dibandingkan dengan indikator dalam blok konstruk lain, dengan nilai yang mencapai atau bahkan melebihi 0,7.

AVE (Average Variance Extracted)

Metode Average Variance Extracted (AVE) digunakan untuk menilai validitas diskriminan setiap konstruk dan variabel laten. Sebuah konstruk dianggap valid secara penuh setelah diuji menggunakan AVE (Average Variance Extracted). Berikut hasil pengujian AVE (Average Variance Extracted) yaitu sebagai berikut:

Tabel 4. Hasil Uji AVE (Average Variance Extracted)

| Variabel | (Average Variance Extracted) | Keterangan |
|--------------------------|------------------------------|------------|
| Motivasi Kerja | 0,676 | Valid |
| Kompetensi | 0,730 | Valid |
| Innovative Work Behavior | 0,685 | Valid |
| Kinerja Guru | 0,695 | Valid |

Sumber: Data Primer, diolah 2025

Berdasarkan hasil pada tabel 4 di atas menunjukkan bahwa nilai AVE untuk variabel motivasi kerja, kompetensi, innovative work behavior, dan kinerja guru $> 0,5$. Dengan demikian, dapat disimpulkan bahwa keseluruhan variabel yang digunakan dalam penelitian ini memenuhi standar validitas diskriminan yang diukur melalui uji AVE.

Uji Reliabilitas

Composite Reliability

Berikut hasil dari pengujian reliabilitas dengan melihat dari nilai Composite Reliability yaitu sebagai berikut:

Tabel 5. Hasil Composite Reliability

| Variabel | Composite Reliability | Keterangan |
|---------------------------------|-----------------------|------------|
| Motivasi Kerja | 0,926 | Reliabel |
| Kompetensi | 0,915 | Reliabel |
| <i>Innovative Work Behavior</i> | 0,916 | Reliabel |
| Kinerja Guru | 0,932 | Reliabel |

Sumber: Data Primer, diolah 2025

Berdasarkan hasil pada tabel 5 di atas menunjukkan nilai Composite Reliability $\geq 0,7$. Dengan demikian, variabel-variabel yang digunakan dalam penelitian ini dapat dianggap memenuhi standar reliabilitas berdasarkan uji Composite Reliability.

Cronbach Alpha

Berikut hasil dari pengujian reliabilitas dengan melihat dari nilai Cronbach Alpha yaitu sebagai berikut:

Tabel 6. Hasil Cronbach Alpha

| Variabel | Composite Reliability | Keterangan |
|---------------------------------|-----------------------|------------|
| Motivasi Kerja | 0,904 | Reliabel |
| Kompetensi | 0,877 | Reliabel |
| <i>Innovative Work Behavior</i> | 0,884 | Reliabel |
| Kinerja Guru | 0,911 | Reliabel |

Sumber: Data Primer, diolah 2025

Berdasarkan hasil pada tabel 6 di atas menunjukkan nilai Cronbach Alpha $\geq 0,6$. Hasil ini mengindikasikan bahwa semua variabel yang digunakan dalam penelitian ini menunjukkan tingkat konsistensi internal yang dapat diterima secara statistik dan dapat disimpulkan bahwa keseluruhan variabel dapat dianggap reliabel dalam penelitian.

Model Pengukuran (Inner Model)

Pengujian Model Struktural

Pengujian model ini mencakup analisis hubungan langsung maupun tidak langsung antara dua variabel, yakni variabel independen dan variabel dependen, baik secara langsung maupun melalui variabel intervening. Tujuan pengujian ini adalah untuk menilai arah hubungan antarvariabel. Adapun hasil pengujian model struktural yang diperoleh menggunakan SmartPLS 3.0 adalah sebagai berikut:

Tabel 7. Hasil Pengujian Model Struktural

| Variabel | Original Sample | Keterangan |
|---|-----------------|------------|
| Motivasi Kerja -> Kinerja Guru | 0,012 | Positif |
| Kompetensi -> Kinerja Guru | 0,207 | Positif |
| Motivasi Kerja -> <i>Innovative Work Behavior</i> | 0,672 | Positif |
| Kompetensi -> <i>Innovative Work Behavior</i> | 0,194 | Positif |

| | | |
|---|-------|---------|
| <i>Innovative Work Behavior</i> -> Kinerja Guru | 0,755 | Positif |
| Motivasi Kerja -> <i>Innovative Work Behavior</i> -> Kinerja Guru | 0,507 | Positif |
| Kompetensi -> <i>Innovative Work Behavior</i> -> Kinerja Guru | 0,147 | Positif |

Sumber: Data Primer, diolah 2025

Berdasarkan hasil pengaruh langsung dan tidak langsung yang ditampilkan pada tabel 7 menunjukkan arah hubungan antar variabel pada Inner Model, sehingga dapat dijelaskan sebagai berikut: (a). Motivasi kerja mempunyai hubungan positif terhadap kinerja guru dengan nilai pengaruh langsung (original sample) sebesar 0,012. Hal ini memiliki arti jika motivasi kerja mengalami peningkatan, maka kinerja guru juga akan meningkat. (b). Kompetensi mempunyai hubungan positif terhadap kinerja guru dengan nilai pengaruh langsung sebesar 0,207. Hal ini memiliki arti jika kompetensi mengalami peningkatan, maka kinerja guru juga akan meningkat. (c). Motivasi kerja mempunyai hubungan positif terhadap innovative work behavior dengan nilai pengaruh langsung sebesar 0,672. Hal ini memiliki arti jika motivasi kerja mengalami peningkatan, maka innovative work behavior juga akan meningkat. (d). Kompetensi mempunyai hubungan positif terhadap innovative work behavior dengan nilai pengaruh langsung sebesar 0,194. Hal ini memiliki arti jika kompetensi mengalami peningkatan, maka innovative work behavior juga akan meningkat. (e). Innovative work behavior mempunyai hubungan positif terhadap kinerja guru dengan nilai pengaruh langsung sebesar 0,755. Hal ini memiliki arti jika innovative work behavior mengalami peningkatan, maka kinerja guru juga akan meningkat. (f). Motivasi kerja terhadap kinerja guru melalui innovative work behavior menunjukkan hubungan positif dengan besaran nilai pengaruh tidak langsung sebesar 0,507. Hal ini memiliki arti bahwa jika motivasi kerja mengalami peningkatan, maka kinerja guru dan innovative work behavior juga mengalami peningkatan. (g). Kompetensi terhadap kinerja guru melalui innovative work behavior menunjukkan hubungan positif dengan besaran nilai pengaruh tidak langsung sebesar 0,147. Hal ini memiliki arti bahwa jika kompetensi mengalami peningkatan, maka kinerja guru dan innovative work behavior juga mengalami peningkatan.

Pengujian R-Square

Uji R-Square digunakan untuk menilai sejauh mana variabel independen memengaruhi variabel intervening serta dampaknya terhadap variabel dependen. Nilai R-Square menunjukkan tingkat kekuatan pengaruh, apakah lemah, moderat, atau kuat, sebagaimana tercantum dalam Tabel 8 berikut:

Tabel 8. Hasil R-Square

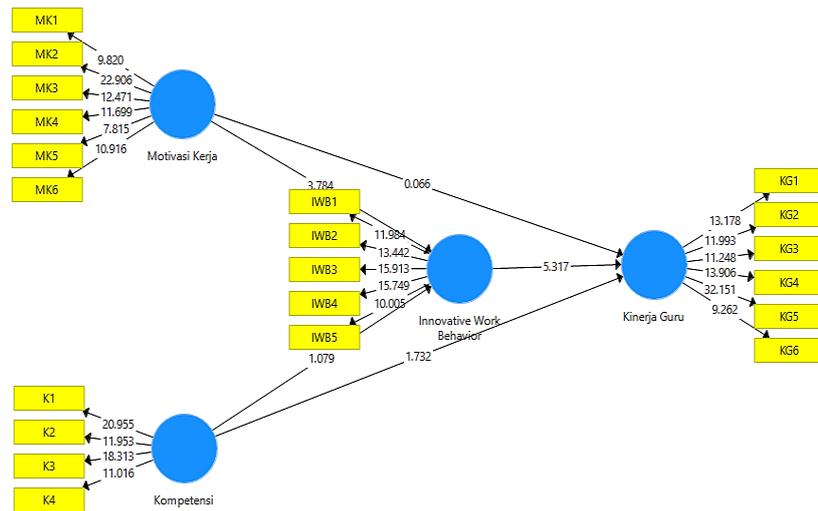
| Variabel | R-Square | Keterangan |
|--------------------------|----------|------------|
| Kinerja Guru | 0,843 | Kuat |
| Innovative Work Behavior | 0,679 | Moderat |

Sumber: Data Primer, diolah 2025

Berdasarkan pada tabel 8 didapatkan nilai R-Square untuk kinerja guru sebesar 0,843 menunjukkan bahwa variabel motivasi kerja dan kompetensi dapat menjelaskan 84,3% variasi kinerja guru, yang termasuk dalam kategori kuat. Sementara itu, ketika innovative work behavior digunakan sebagai variabel mediasi, nilai R-Square turun menjadi 0,678. Hal ini dapat diartikan, dengan adanya variabel mediasi innovative work behavior, pengaruh motivasi kerja dan kompetensi terhadap kinerja guru yaitu sebesar 67,8%, yang tergolong dalam kategori moderat.

Pengujian Hipotesis

Uji hipotesis ini bertujuan untuk mengevaluasi pengaruh motivasi kerja dan kompetensi terhadap kinerja guru melalui innovative work behavior. Untuk memahami signifikansi hubungan antarvariabel, berikut disajikan grafik bootstrapping:



Gambar 3. Grafik Bootstrapping
 Sumber: Data Primer, diolah 2025

Berikut merupakan table hasil dari uji hipotesis penelitian baik pengaruh secara langsung dan tidak langsung yaitu sebagai berikut:

Tabel 9. Hasil Pengujian Hipotesis

| Variabel | P-Value | Keterangan |
|--|---------|------------------|
| Motivasi Kerja -> Kinerja Guru | 0,474 | Tidak Signifikan |
| Kompetensi -> Kinerja Guru | 0,042 | Signifikan |
| Motivasi Kerja -> Innovative Work Behavior | 0,000 | Signifikan |
| Kompetensi -> Innovative Work Behavior | 0,141 | Tidak Signifikan |
| Innovative Work Behavior -> Kinerja Guru | 0,000 | Signifikan |
| Motivasi Kerja -> Innovative Work Behavior -> Kinerja Guru | 0,004 | Signifikan |
| Kompetensi -> Innovative Work Behavior -> Kinerja Guru | 0,147 | Tidak Signifikan |

Sumber: Data Primer, diolah 2025

Berdasarkan hasil uji hipotesis yang telah dilakukan dalam penelitian ini yang ditampilkan pada tabel 9, maka dapat dijelaskan hasil uji hipotesis sebagai berikut: (a). Motivasi kerja tidak berpengaruh signifikan terhadap kinerja guru karena diperoleh nilai signifikan P-Value $0,474 > 0,05$, sehingga hipotesis ditolak (H1 ditolak). (b). Kompetensi berpengaruh signifikan terhadap kinerja guru karena nilai signifikansi P-Value $0,042 \leq 0,05$, sehingga hipotesis benar dan diterima (H2 diterima). (c). Motivasi kerja berpengaruh signifikan terhadap innovative work behavior karena nilai signifikansi P-Value $0,000 \leq 0,05$, sehingga hipotesis benar dan diterima (H3 diterima). (d). Kompetensi tidak berpengaruh signifikan terhadap innovative work behavior karena diperoleh nilai signifikan P-Value $0,141 > 0,05$, sehingga hipotesis ditolak (H4 ditolak). (e). Innovative work behavior berpengaruh signifikan terhadap kinerja guru karena nilai signifikansi P-Value $0,000 \leq 0,05$, sehingga hipotesis benar dan diterima (H5 diterima). (f). Motivasi kerja berpengaruh signifikan terhadap kinerja guru melalui innovative work behavior karena nilai signifikansi P-Value $0,004 \leq 0,05$, sehingga hipotesis benar dan diterima (H6 diterima). (g). Kompetensi tidak berpengaruh signifikan terhadap kinerja guru melalui innovative work behavior karena diperoleh nilai signifikan P-Value $0,147 \leq 0,05$, sehingga hipotesis ditolak (H7 ditolak).

3.2 Pembahasan

Motivasi Kerja Tidak Berpengaruh Signifikan Terhadap Kinerja Guru

Hasil uji hipotesis menunjukkan bahwa motivasi kerja memiliki pengaruh positif namun tidak signifikan terhadap kinerja guru di SMA Muhammadiyah 3 Surabaya, dengan nilai signifikansi sebesar $0,474 (> 0,05)$. Pengaruh positif ini menunjukkan bahwa peningkatan motivasi kerja cenderung diikuti oleh peningkatan kinerja guru di SMA Muhammadiyah 3 Surabaya, meskipun hubungan tersebut tidak cukup kuat untuk dianggap signifikan. Salah satu alasan utama mengapa motivasi kerja tidak berpengaruh signifikan terhadap kinerja guru dapat dikaitkan dengan faktor eksternal lain yang lebih dominan dalam menentukan kinerja, seperti lingkungan kerja, dukungan manajemen sekolah, fasilitas pengajaran, dan kebijakan institusi. Meskipun seorang guru

memiliki motivasi kerja yang tinggi, jika lingkungan kerja tidak kondusif atau sumber daya pendukung tidak memadai, maka peningkatan motivasi tersebut mungkin tidak cukup untuk menghasilkan peningkatan kinerja yang signifikan. Selain itu, tingkat pengalaman dan profesionalisme guru juga dapat menjadi faktor yang mempengaruhi hubungan ini. Guru yang telah memiliki pengalaman panjang cenderung sudah memiliki standar kerja yang stabil, sehingga peningkatan motivasi tidak serta-merta memberikan lonjakan signifikan dalam kinerja mereka. Sebaliknya, bagi guru yang lebih junior, motivasi kerja mungkin memiliki pengaruh yang lebih besar, namun efeknya bisa tereduksi oleh faktor lain seperti beban kerja dan tingkat stres. Faktor lain yang dapat menjelaskan hasil ini adalah adanya kemungkinan bahwa guru di SMA Muhammadiyah 3 Surabaya sudah memiliki tingkat kinerja yang relatif baik berdasarkan standar institusi. Dalam kondisi seperti ini, meskipun motivasi kerja meningkat, ruang untuk peningkatan kinerja bisa saja terbatas karena mereka telah mencapai tingkat kinerja optimal yang sesuai dengan ekspektasi sekolah.

Kompetensi Berpengaruh Signifikan Terhadap Kinerja Guru

Hasil uji hipotesis yang menunjukkan bahwa kompetensi memiliki pengaruh positif signifikan terhadap kinerja guru di SMA Muhammadiyah 3 Surabaya, dengan nilai signifikansi sebesar $0,042 \leq 0,05$, memberikan gambaran yang jelas bahwa peningkatan kompetensi akan diikuti oleh peningkatan kinerja guru. Hal ini sangat logis, mengingat kompetensi guru mencakup berbagai keterampilan dan pengetahuan yang diperlukan untuk melaksanakan tugas mereka secara efektif, yang pada gilirannya mempengaruhi hasil pembelajaran di kelas. Ketika kompetensi pedagogik dan profesional meningkat, guru dapat merencanakan dan melaksanakan pembelajaran dengan lebih baik, berkomunikasi dengan lebih efektif, serta memberikan pengalaman belajar yang lebih berkualitas bagi siswa. Secara keseluruhan, peningkatan kompetensi ini memiliki dampak positif terhadap kinerja guru karena kompetensi yang lebih baik memungkinkan guru untuk merespon kebutuhan siswa dengan lebih baik, mengimplementasikan teknik pembelajaran yang lebih sesuai, serta mencapai tujuan pembelajaran dengan lebih efektif. Oleh karena itu, kompetensi menjadi faktor yang sangat penting dalam meningkatkan kualitas kinerja guru dan menghasilkan pembelajaran yang berkualitas di SMA Muhammadiyah 3 Surabaya.

Motivasi Kerja Berpengaruh Signifikan Terhadap Innovative Work Behavior

Hasil uji hipotesis yang menunjukkan bahwa motivasi kerja memiliki pengaruh positif signifikan terhadap innovative work behavior di SMA Muhammadiyah 3 Surabaya, dengan nilai signifikansi sebesar $0,000 \leq 0,05$, memberikan gambaran yang jelas bahwa peningkatan motivasi kerja akan diikuti oleh peningkatan innovative work behavior di SMA Muhammadiyah 3 Surabaya. Motivasi kerja yang tinggi mendorong individu untuk lebih bersemangat dalam menjalankan tugas, mengeksplorasi ide-ide baru, serta berani mengambil inisiatif dalam menciptakan inovasi di lingkungan kerja. Dalam konteks pendidikan, guru dan tenaga kependidikan yang memiliki motivasi kerja tinggi akan lebih terdorong untuk mencari metode pembelajaran yang lebih kreatif, mengembangkan kurikulum yang lebih inovatif, serta menerapkan teknologi dalam proses belajar-mengajar guna meningkatkan efektivitas pembelajaran. Hal ini selaras dengan teori motivasi yang menyatakan bahwa individu yang memiliki dorongan kerja yang kuat cenderung menunjukkan kinerja yang lebih optimal, termasuk dalam hal perilaku inovatif. Selain itu, motivasi yang tinggi juga meningkatkan rasa percaya diri dan keterlibatan karyawan dalam proses kerja, yang pada akhirnya mendorong guru untuk berpikir lebih terbuka dan bersedia menghadapi tantangan dalam menciptakan perubahan yang positif. Dengan demikian, semakin tinggi motivasi kerja yang dimiliki oleh para guru di SMA Muhammadiyah 3 Surabaya, semakin besar pula kemungkinan guru untuk berperilaku inovatif dalam menjalankan tugas dan tanggung jawabnya.

Kompetensi Berpengaruh Tidak Signifikan Terhadap Innovative Work Behavior

Hasil uji hipotesis yang menunjukkan bahwa kompetensi memiliki pengaruh positif namun tidak signifikan terhadap innovative work behavior di SMA Muhammadiyah 3 Surabaya, dengan nilai signifikansi sebesar $0,141 > 0,05$, memberikan gambaran yang jelas bahwa peningkatan kompetensi akan diikuti oleh peningkatan innovative work behavior di SMA Muhammadiyah 3 Surabaya. Pengaruh positif yang ditemukan mengindikasikan bahwa semakin tinggi kompetensi yang dimiliki oleh guru, semakin besar pula kecenderungan mereka untuk menunjukkan perilaku kerja yang inovatif. Hal ini dapat terjadi karena guru yang memiliki kompetensi yang baik, baik dari segi pengetahuan, keterampilan, maupun pengalaman, cenderung memiliki kepercayaan diri yang lebih tinggi dalam mengembangkan metode pembelajaran yang lebih kreatif dan inovatif. Mereka juga lebih terbuka terhadap perubahan dan memiliki kemampuan yang lebih baik dalam mengadaptasi teknologi serta strategi pengajaran yang baru. Namun, meskipun kompetensi memiliki pengaruh positif, hasil penelitian menunjukkan bahwa pengaruh tersebut tidak signifikan. Hal ini dapat disebabkan oleh beberapa faktor, salah satunya adalah lingkungan kerja yang belum sepenuhnya mendukung implementasi ide-ide inovatif. SMA Muhammadiyah 3 Surabaya, sebagai institusi pendidikan, kemungkinan memiliki kebijakan, struktur organisasi, atau budaya kerja

yang masih berorientasi pada pola pembelajaran konvensional, sehingga inisiatif inovatif dari guru belum sepenuhnya dapat diakomodasi atau diapresiasi dengan optimal. Selain itu, faktor keterbatasan fasilitas dan sumber daya yang tersedia di sekolah juga dapat menjadi kendala dalam mewujudkan ide-ide inovatif yang dimiliki oleh tenaga pendidik.

Innovative Work Behavior Berpengaruh Signifikan Terhadap Kinerja Guru

Hasil uji hipotesis yang menunjukkan bahwa innovative work behavior memiliki pengaruh positif dan signifikan terhadap kinerja guru di SMA Muhammadiyah 3 Surabaya dengan nilai signifikansi sebesar $0,000 \leq 0,05$ mengindikasikan bahwa semakin tinggi tingkat perilaku kerja inovatif yang dimiliki oleh guru, maka semakin baik pula kinerja yang ditunjukkan. Hal ini dapat dijelaskan dengan adanya budaya kerja yang mendorong inovasi dalam proses pembelajaran di SMA Muhammadiyah 3 Surabaya. Guru yang memiliki perilaku kerja inovatif cenderung lebih aktif dalam mencari, mengembangkan, dan menerapkan metode pembelajaran yang kreatif dan sesuai dengan kebutuhan siswa. Inovasi yang dilakukan oleh guru, seperti penggunaan teknologi dalam pembelajaran, penerapan metode pengajaran yang interaktif, serta pengembangan strategi evaluasi yang lebih efektif, berkontribusi langsung terhadap peningkatan efektivitas pembelajaran. Selain itu, SMA Muhammadiyah 3 Surabaya memiliki sistem pendukung yang mendorong guru untuk terus berinovasi, baik melalui pelatihan, diskusi antar guru, maupun kebijakan sekolah yang mendukung pengembangan kompetensi pedagogik dan profesional. Dengan lingkungan yang kondusif terhadap inovasi, guru merasa lebih termotivasi untuk terus meningkatkan kualitas pengajaran mereka. Akibatnya, kinerja guru dalam mendidik, membimbing, dan mengevaluasi siswa menjadi lebih optimal, sehingga berdampak pada peningkatan hasil belajar siswa. Oleh karena itu, temuan ini menunjukkan bahwa perilaku kerja inovatif bukan hanya mendorong kreativitas guru, tetapi juga secara langsung berkontribusi pada peningkatan kualitas pendidikan di SMA Muhammadiyah 3 Surabaya

Motivasi Kerja Berpengaruh Signifikan Terhadap Kinerja Guru Melalui Innovative Work Behavior

Berdasarkan hasil uji hipotesis yang telah dilakukan, motivasi kerja berpengaruh positif dan signifikan terhadap kinerja guru melalui innovative work behavior, dengan nilai signifikansi sebesar 0,004. Selain itu, tingkat signifikansi P-Value sebesar 0,004 yang lebih kecil dari 0,05 (5%) semakin menguatkan bahwa hubungan antara motivasi kerja dan kinerja guru melalui perilaku kerja inovatif signifikan. Pengaruh positif ini menunjukkan bahwa semakin tinggi motivasi kerja yang dimiliki oleh guru, semakin meningkat pula kinerja guru melalui perilaku kerja inovatif di SMA Muhammadiyah 3 Surabaya. Hubungan positif ini dapat dijelaskan melalui peran motivasi kerja sebagai faktor pendorong utama dalam meningkatkan semangat, kreativitas, dan inisiatif guru dalam melaksanakan tugasnya. Guru yang memiliki motivasi kerja tinggi cenderung lebih terdorong untuk mencari cara baru dalam mengajar, menyesuaikan metode pembelajaran dengan kebutuhan siswa, serta memanfaatkan teknologi atau strategi inovatif dalam proses pembelajaran. Hal ini selaras dengan konsep innovative work behavior, di mana individu yang memiliki dorongan internal yang kuat akan lebih proaktif dalam mencari solusi kreatif, mengembangkan ide-ide baru, serta meningkatkan efektivitas dan efisiensi dalam pekerjaannya. Dengan demikian, hasil penelitian ini menunjukkan bahwa motivasi kerja tidak hanya memberikan dorongan bagi guru untuk bekerja lebih baik, tetapi juga menciptakan lingkungan yang kondusif bagi terciptanya inovasi dalam dunia pendidikan.

Kompetensi Berpengaruh Tidak Signifikan Terhadap Kinerja Melalui Innovative Work Behavior

Berdasarkan hasil uji hipotesis yang dilakukan, kompetensi memiliki pengaruh positif namun tidak signifikan terhadap kinerja guru melalui innovative work behavior di SMA Muhammadiyah 3 Surabaya, dengan nilai signifikansi P-Value sebesar 0,147 yang lebih besar dari 0,05. Hasil ini menunjukkan bahwa meskipun ada kecenderungan bahwa kompetensi yang lebih tinggi dapat berkontribusi pada peningkatan kinerja guru melalui perilaku inovatif di lingkungan kerja, hubungan tersebut tidak cukup kuat atau konsisten untuk mencapai tingkat signifikansi yang diharapkan. Pengaruh positif antara kompetensi dan kinerja guru melalui innovative work behavior dapat dijelaskan dengan pemahaman bahwa kompetensi guru yang lebih baik, baik dari segi pengetahuan, keterampilan, maupun pengalaman, cenderung meningkatkan kemampuan mereka dalam berinovasi di tempat kerja. Guru yang memiliki kompetensi tinggi lebih mampu memecahkan masalah dengan cara yang kreatif dan mengadopsi pendekatan baru dalam pengajaran, yang pada gilirannya dapat meningkatkan kinerja mereka. Namun, meskipun ada hubungan positif, pengaruh ini tidak mencapai tingkat signifikansi yang cukup kuat. Salah satu alasan yang mendasarinya adalah peran variabel mediasi, yaitu perilaku inovatif itu sendiri, yang mungkin belum cukup memadai atau terfokus untuk menjembatani hubungan antara kompetensi dan kinerja guru. Perilaku inovatif, meskipun penting, membutuhkan kondisi tertentu agar dapat memfasilitasi peningkatan kinerja secara maksimal. Hal ini mencakup dukungan dari lingkungan sekolah, kesempatan untuk mengimplementasikan ide-ide baru, serta motivasi yang lebih tinggi untuk berinovasi. Tanpa adanya dukungan

yang memadai, meskipun kompetensi tinggi, inovasi tidak selalu dapat diterjemahkan menjadi peningkatan kinerja yang signifikan.

4. Kesimpulan

Berdasarkan uraian dan pembahasan dari hasil penelitian mengenai pengaruh motivasi kerja dan kompetensi terhadap kinerja guru dengan innovative work behavior sebagai variabel mediasi pada SMA Muhammadiyah 3 Surabaya yang dilakukan maka peneliti dapat menyimpulkan sebagai berikut : (1). Motivasi kerja memiliki pengaruh positif namun tidak signifikan terhadap kinerja guru di SMA Muhammadiyah 3 Surabaya. Meskipun motivasi kerja meningkat, ruang untuk peningkatan kinerja bisa saja terbatas karena mereka telah mencapai tingkat kinerja optimal yang sesuai dengan ekspektasi sekolah. (2). Kompetensi memiliki pengaruh positif signifikan terhadap kinerja guru di SMA Muhammadiyah 3 Surabaya. Guru yang kompeten dapat merancang dan melaksanakan pembelajaran yang lebih relevan dan sesuai dengan perkembangan kebutuhan siswa, yang pada gilirannya berkontribusi pada pencapaian tujuan pendidikan yang optimal. (3). Motivasi kerja memiliki pengaruh positif signifikan terhadap innovative work behavior di SMA Muhammadiyah 3 Surabaya. Semakin tinggi motivasi kerja yang dimiliki oleh para guru di SMA Muhammadiyah 3 Surabaya, semakin besar pula kemungkinan guru untuk berperilaku inovatif dalam menjalankan tugas dan tanggung jawabnya. (4). Kompetensi memiliki pengaruh positif namun tidak signifikan terhadap innovative work behavior di SMA Muhammadiyah 3 Surabaya. Guru yang memiliki kompetensi tinggi cenderung lebih fokus pada tugas utama mengajar dan mengelola kelas, sehingga inovasi menjadi prioritas yang lebih rendah. (5). Innovative work behavior memiliki pengaruh positif dan signifikan terhadap kinerja guru di SMA Muhammadiyah 3 Surabaya. Lingkungan yang kondusif untuk inovasi memotivasi guru untuk meningkatkan kualitas pengajaran, sehingga kinerja mereka dalam mendidik dan mengevaluasi siswa menjadi lebih optimal, yang berdampak pada peningkatan hasil belajar siswa. (6). Innovative work behavior mampu memediasi pengaruh motivasi kerja terhadap kinerja guru di SMA Muhammadiyah 3 Surabaya. Ketika guru merasa dihargai atas kontribusi guru, akan semakin terdorong untuk melakukan inovasi dalam pembelajaran, yang pada akhirnya berkontribusi pada peningkatan kinerja secara keseluruhan. (7). Innovative work behavior tidak memediasi pengaruh kompetensi terhadap kinerja guru di SMA Muhammadiyah 3 Surabaya. Perilaku inovatif memerlukan dukungan lingkungan sekolah, kesempatan implementasi ide baru, dan motivasi tinggi untuk berinovasi agar dapat meningkatkan kinerja secara maksimal. Tanpa dukungan yang cukup, meskipun kompetensi tinggi, inovasi tidak selalu berdampak signifikan pada peningkatan kinerja.

Terdapat keterbatasan dalam penelitian ini dapat dijadikan sebagai referensi atau pertimbangan untuk penelitian lanjutan, antara lain: (1). Kuesioner ini diterapkan hanya pada guru di SMA Muhammadiyah 3 Surabaya, yang membatasi kemampuan untuk menggeneralisasi temuan penelitian ke populasi yang lebih luas, seperti guru di sekolah-sekolah lain dengan karakteristik dan konteks yang berbeda. Hal ini mengurangi cakupan dan aplikasi praktis dari hasil penelitian. (2). Penelitian ini hanya mengamati data pada satu titik waktu. Hal ini membatasi kemampuan untuk menganalisis pengaruh jangka panjang atau dinamika perubahan yang terjadi antara motivasi kerja, kompetensi, perilaku kerja inovatif, dan kinerja guru dari waktu ke waktu. (3). Keterbatasan dalam penelitian ini adalah penggunaan kuesioner sebagai alat pengumpulan data, yang memungkinkan terjadinya bias dalam penilaian kinerja guru. Responden mungkin cenderung memberikan jawaban yang lebih menguntungkan diri sendiri, yang mengurangi objektivitas dalam penilaian kinerja yang sebenarnya.

Adapun saran yang dapat diberikan oleh peneliti yang diharapkan dapat menjadi masukan bagi penelitian selanjutnya yakni: (1). Untuk meningkatkan kinerja guru, sekolah perlu menciptakan lingkungan kerja yang kondusif, meningkatkan dukungan manajemen, serta menyediakan fasilitas yang memadai. Kebijakan yang mendukung pengembangan profesionalisme juga penting agar guru dapat terus berkembang. Faktor eksternal ini akan mendukung motivasi kerja agar dapat berkontribusi lebih maksimal terhadap kinerja guru. (2). Untuk meningkatkan innovative work behavior di SMA Muhammadiyah 3 Surabaya, disarankan agar sekolah menciptakan lingkungan yang lebih mendukung inovasi, dengan kebijakan terbuka, fasilitas yang memadai, dan pengurangan beban kerja guru. Pelatihan dan stimulus eksternal juga penting untuk mendorong guru fokus pada inovasi, sehingga kompetensi yang tinggi dapat diterjemahkan dalam praktik inovatif yang lebih optimal. (3). Untuk meningkatkan kinerja guru melalui perilaku inovatif, penting menciptakan dukungan lingkungan sekolah, seperti kesempatan berinovasi, kepemimpinan yang baik, dan keterlibatan aktif guru dalam perencanaan. Dengan kondisi ini, kompetensi guru dapat lebih efektif meningkatkan kinerja.

Daftar Pustaka

- Abdillah, W., dan Jogiyanto. 2011. *Partial Least Square (PLS), Alternatif Structural Equation Modeling (SEM) dalam Penelitian Bisnis*. Yogyakarta: Andi.
- Abdillah, W., dan Jogiyanto. 2015. *Partial Least Square (PLS), Alternatif Structural Equation Modeling (SEM) dalam Penelitian Bisnis*. Yogyakarta: Andi.
- Adawiah, A. 2024. Pengaruh Lingkungan Kerja Dan Perilaku Kerja Inovatif Terhadap Kinerja Guru Di Sma Islam Cipasung Kabupaten Tasikmalaya. *Neraca: Jurnal Ekonomi, Manajemen Dan Akuntansi*, 3(2): 224–243.
- Adriansyah, H., I. F. Handayani., I. dan M. Maftuhah. 2022. Peran pemimpin visioner dalam mewujudkan budaya sekolah berkarakter. *Journal of Islamic Education and Innovation*, 3(1), 23–35.
- Anggraini, D. 2018. Pengaruh Kompetensi, Pelatihan dan Pengembangan terhadap Kinerja Karyawan dengan Motivasi sebagai Variabel Mediasi di Lembaga Pendidikan Perkebunan. Skripsi, Universitas Pembangunan Nasional “Veteran” Yogyakarta.
- Bannay, D. F., M. J. Hadi., dan A. A. Amanah. 2020. The Impact Of Inclusive Leadership Behaviors On Innovative Workplace Behavior With An Emphasis On The Mediating Role Of Work Engagement. *Problems and Perspectives in Management*, 18(3): 479–491.
- Erwan., dan Yulihisri. 2024. Pengaruh Kompetensi Dan Keterlibatan Kerja Terhadap Perilaku Kerja Inovatif Dimediasi Oleh Kepuasan Kerja Pada Asn Di Lingkungan Pemerintah Kota Payakumbuh. *Journal Publicuho*, 7(3): 1190–1205.
- Farida, U., dan S. Hartono. 2016. *Manajemen Sumber Daya Manusia II*. Ponorogo: Universitas Muhammadiyah Ponorogo.
- Fathiyah, F., Z. Andriani., dan F. Fitriaty. 2022. Pengaruh Kepemimpinan Transformasional dan Motivasi Kerja terhadap Kinerja Karyawan dengan Perilaku Kerja Inovatif sebagai Variabel Mediasi pada Pegawai Dinas Penanaman Modal dan Pelayanan Terpadu Satu Pintu Kabupaten Muaro Jambi. *Jurnal Ilmiah Universitas Batanghari Jambi*, 22(3): 2269.
- Gutara, M. Y., T. Pogo., dan A. B. Saluy. 2021. Pengaruh Pelatihan, Motivasi Kerja, Dan Kompetensi Profesional Terhadap Kinerja Guru. *Indikator: Jurnal Ilmiah Manajemen Dan Bisnis*, 5(2): 73–81.
- Hair, J. F. 2017. *A Primer on Partial Least Squares Structural Equation Modeling (PLS-SEM)*. Los Angeles: SAGE Publications.
- Hasibuan, M. S. 2019. *Manajemen Sumber Daya Manusia Edisi 23*. Jakarta: Bumi Aksara.
- Islamia, A. N. 2021. Pengaruh Kompetensi Guru Terhadap Kinerja Guru Dengan Organizational Citizenship Behavior Sebagai Variabel Intervening (Studi Penelitian Pada zSMA Negeri Di Kab. Sanggau Di Masa Pandemi Covid-19). *Jurnal Manajemen Update*, 10(3): 121-129.
- Jannati, F. I., dan Suhermin. 2024. Pengaruh Kepuasan Kerja, Innovative Work Behavior, Dan Dukungan Rekan Kerja Terhadap Kinerja Pegawai Dinas Perhubungan Bantul. *Jurnal Manajemen Terapan Dan Keuangan (Mankeu)*, 13(03): 783–792.
- Kasim, A., S. D. Pendit., dan L. N. Tangge. 2018. Pengaruh Kompetensi dan Motivasi Kerja Guru terhadap Kinerja Guru Biologi di SMA Negeri Se-Kota Palu. *Proceeding Biology Education Conference*, 15(1): 547–553.
- Lestari, S., E. Bandawaty., dan A. Gafur. 2024. Pengaruh Motivasi Kerja Dan Disiplin Kerja Terhadap Kinerja Guru: Studi kasus di SDN Jatimakmur 1. *Kinerja: Jurnal Ekonomi dan Bisnis*, 6(02): 225–237.
- Manang, M. E., dan Y. N. Bunga. 2020. Persepsi Guru Biologi Terhadap Kompetensi Pedagogik Mahasiswa Calon Guru Biologi di Kabupaten Sikka. *Mangifera Edu*, 4(2): 143–156.
- Markonah, S., dan Sunarto. 2014. Pengaruh Motivasi Dan Kompetensi Terhadapkinerja Gurudimediasi Komitmen Organisasional (Studi Kasus Di SMA Negeri 1 Jakenan Kabupaten Pati). *Jurnal Ilmiah Pasca Sarjana Universitas Stikubank*, 1(1): 1–20.
- Nardo, R., S. Helia., dan A. Jaya. 2022. *Perilaku Inovatif SDM dalam Organisasi (Kajian Teoritis dan Praktis)*. Jakarta: Media Sains Indonesia.
- Nuridin. 2022. *Perilaku Kerja Inovatif - Pengertian, Aspek, Fungsi dan Faktor*. Jakarta: Kajian Pustaka.
- Nurmala, S., dan A. Mashuri. 2025. Peran Kepribadian Dan Orientasi Budaya Terhadap Perilaku Inovatif Individual Pada Pegawai. *Jurnal Psikologi Sosial*, 23(01): 52–68.
- Peraturan Direktur Jenderal Guru dan Tenaga Kependidikan KeMenDikBud Riset dan Teknologi Nomor 2626/B/HK.04.01/2023. 2023. *Tentang Model Kompetensi Guru*. Peraturan Pemerintah, 1–14.
- Pianda, D. 2018. *Kinerja Guru: Kompetensi Guru, Motivasi Kerja, Kepemimpinan Kepala Sekolah*. Sukabumi: CV. Jejak.
- Rusvitawati, D., T. Sugiati., dan M. S. Dewi. 2019. Pengaruh Kompetensi terhadap kinerja karyawan Rumah Sakit Sari Mulia Banjarmasin. *Jurnal Wawasan Manajemen*, 7(1): 1–16.

- Saefudin, A., P. Prayekti., dan E. Septyarini. 2023. Pengaruh Motivasi Ekstrinsik, Komunikasi Dan Stres Kerja Terhadap Kepuasan Kerja Karyawan. *Jurnal Ilmiah Manajemen, Ekonomi, & Akuntansi (MEA)*, 7(3): 1016–1029.
- Salahudin, A. M., dan A. Hermawan. 2018. Meningkatkan Mutu Pendidikan Melalui Sumber Daya Manusia dan Sarana Prasarana di MTsN Banjar Selatan 2 Kota Banjarmasin. *Jurnal Ilmu Administrasi Dan Manajemen*, 2(1): 1–13.
- Salma, A. K., I. T. Syafa., S. Az-zahra., dan R. D. Mareta. 2024. Pentingnya Kompetensi Literasi Digital Mahasiswa Calon Guru Biologi. *Integrasi: Jurnal Kesatuan Ilmu*, 1(1): 1–11.
- Setiawan, N., dan H. Sofyan. 2022. Implementasi Kurikulum Merdeka Belajar di SMK Pusat Keunggulan. *Taman Vokasi*, 10(1): 31–37.
- Sudiyani, N. N., dan N. P. Y. R. Sawitri. 2021. Peran Kompetensi Dalam Memediasi Pengaruh Person Job-Fit Terhadap Perilaku Inovasi. *Jurnal Manajemen Dan Bisnis Equilibrium*, 7(1), 100–110.
- Sugiyono. 2018. *Metode Penelitian Kuantitatif, Kualitatif dan R&D*. Bandung: PT. Alfabeta.
- Sugiyono. 2022. *Metode Penelitian Pendidikan Pendekatan Kuantitatif, Kualitatif, dan R&D* 33. (4th Edition). Bandung: Alfabeta.
- Suhermin, R. Rahayu, M. Zahro, W.S. Shabrie, dan O.A. Suryawirawan. 2024. Employee Performance In The Nexus Of Leadership Agility, Perceived Organizational Support, Organizational Commitment And Readiness For Change. *Jurnal Ekonomi Bisnis dan Kewirausahaan (JEBIK)* 13(1):67-88
- Suhermin, D. Palupi, dan M. Faisal. 2025. Spiritual Intelligence and Work-Family Conflict: Exploring the Role of Happiness at Work and Work-Life Balance *European Journal of Studies in Management and Business* 33: 18-32
- Supardi. 2016. *Kinerja Guru*. Jakarta: PT Raja Grafindo Persada.
- Uno, H. B. 2016. *Teori Motivasi dan Pengukurannya: Analisis di Bidang Pendidikan*. Cet. XIV. Jakarta: Bumi Aksara.
- Zannah, K. S., W. Gunawan., dan R. D. Puspasari. 2022. Analysis of employee competency at the Education Service of the Sumedang District. *Journal of Business Management Basic (JOBM)*, 4(1): 77–81.